



Comment mettre en œuvre la bienveillance au travail ?



Fotolia©Yuri Arcurs

Depuis quelques années, on parle de plus en plus de comportements bienveillants dans l'entreprise... Cela est assez normal dans la mesure où, à l'échelle de notre pays, nous sommes confrontés à deux maux : une augmentation du pourcentage de personnes qui s'estiment stressées (en dix ans, on est passé de 40 % à 61 %) et une baisse du niveau de motivation (sur la même période, on est passé de 42 % à 28 % de personnes très motivées).

Le management bienveillant a deux objectifs : diminuer les effets du stress et augmenter la motivation. Pour ce faire, il va falloir augmenter les émotions positives (Aider à voir le sens de son travail, fixer des objectifs qui soient des « défis possibles », accorder un juste niveau d'autonomie, exprimer de la gratitude, des compliments, des encouragements...) et diminuer les émotions négatives (Faire l'effort d'être perçu comme juste, reconnaître ses éventuelles maladresses managériales, transformer l'indifférence en empathie, muter le pessimisme en optimisme...)

Si l'on augmente les émotions positives et si l'on diminue les émotions négatives, on va favoriser la sécrétion de deux hormones, l'ocytocine et les endorphines. L'ocytocine va diminuer le niveau de stress, renforcer la cohésion, la créativité et le sentiment de confiance. Les endorphines vont rendre possible la sécrétion de dopamine, hormone du plaisir et de la motivation... On parvient donc bien aux effets recherchés.

On pourrait être tenté de se contenter d'augmenter les émotions positives. Le

problème est qu'elles sont moins puissantes que les émotions négatives. On considère que pour qu'un être humain s'épanouisse, pour une émotion négative, il faut -selon les personnes- entre 2,9 et 13,2 émotions positives...

Comment cultiver les comportements bienveillants ?

Faire en sorte que les comportements soient plus bienveillants dans une structure est possible dès lors que l'on respecte quatre règles.

Tout d'abord, avoir le soutien du sommet du Groupe :

Impulser un mode de management bienveillant demande des efforts aux managers. Il est indispensable que ces efforts soient faits depuis le sommet de la structure, le Comex, le président, le Codir, le directeur général... Le président directeur général d'un Groupe coté en bourse illustre ce principe d'une phrase : « l'escalier se balaye par le haut ».

Une fois que les dirigeants sont d'accord pour lancer cette démarche, il est essen-

tiel qu'ils le fassent savoir à l'ensemble de leurs collaborateurs. Il peut s'agir d'une communication écrite ou audio-visuelle expliquant la force et les raisons de leur engagement ou de visites sur le terrain, pour témoigner de leur intérêt pour cette initiative.

Ensuite, sensibiliser les managers :

Lorsque l'on veut agir sur des comportements, les formations classiques montrent leurs limites et il est préférable de parler de sensibilisation.

Notre cerveau retient sans peine ce qui est négatif. C'est une réaction naturelle et venue du fond des temps qui a permis à notre espèce de mieux prévenir les dangers et de survivre. Amorcer un mouvement inverse nécessite donc un acte volontaire. Or, à l'heure actuelle, ce sont ces actes volontaires qui peuvent nous aider à corriger certains effets « néfastes » dont souffrent les collaborateurs de nombre d'entreprises.

Il semble nécessaire d'agir en trois temps : Tout d'abord, transmettre des



savoirs d'une manière suffisamment concrète et adaptée à ses interlocuteurs et permettant à ceux-ci de bien comprendre l'intérêt de les mettre en œuvre. C'est ce que j'appelle la sensibilisation.

Sensibiliser par des conférences interactives

Les conférences interactives vont aborder le stress (ses définitions, ses mécanismes, ses signaux faibles et les moyens de se protéger soi) et les comportements bienveillants susceptibles d'augmenter les émotions positives et de diminuer les émotions négatives. Quelques minutes sont utilisées pour expliquer de manière vulgarisée l'influence de ces comportements sur deux hormones : l'ocytocine et les endorphines. Le fait de comprendre comment un comportement peut agir sur l'organisme d'un collaborateur renforce le sens de l'action. Entre conseiller d'avoir telle ou telle attitude et expliquer pourquoi il faut avoir telle ou telle attitude, il y a une grande différence d'impact.

On pourrait être surpris de voir la place accordée au stress, à sa compréhension et aux moyens de s'en protéger mais cela est indispensable. En effet, il est très difficile de bien se comporter, d'être bienveillant, quand on a un haut niveau de stress et la présence d'un taux de cortisol élevé dans le sang.

Ces conférences sont interactives, c'est à dire que l'intervenant pose de nombreuses questions aux participants pour les inviter à s'approprier le sujet. Leur durée varie d'une heure trente à trois heures. Elles sont bâties sur un mode émotionnel particulier facilité par l'atypie du parcours de l'intervenant, d'où l'intérêt de bénéficier d'intervenants au parcours un peu riche soit en matière d'engagement, soit en terme de réussite dans un domaine extraprofessionnelle mais prenant appui sur les principes abordés. Le mode émotionnel va également se traduire à la fin de l'intervention par une sensation de bien-être des personnes qui assistent et par une meilleure cohésion du groupe de participants.

Les sensibilisations peuvent être organisées de manière horizontale en regroupant des managers de niveau identique ou de manière verticale en mixant les niveaux des managers.

Après la sensibilisation, les incitations...

Elles sont de différentes natures et seront d'autant plus efficaces qu'elles seront multiples.

Des échanges par email...

Après une sensibilisation, il est demandé aux managers présents d'envoyer à l'intervenant un email trois semaines plus tard afin d'expliquer les actions mises en place et les comportements bienveillants cultivés vis-à-vis des collaborateurs. Les échanges par email se poursuivent souvent pendant six à huit semaines.

Des tables rondes...

Annoncées à la fin de la sensibilisation, cet autre type d'incitation se tient en général au moins trois mois après. Les managers ayant participé à des sensibilisations vont expliquer devant leurs pairs ce qu'ils ont mis en place de manière concrète, les résultats et les difficultés. Les actions les plus intéressantes sont alors notées afin d'être portées à la connaissance des autres managers sous différentes formes : témoignages dans une newsletter, site intranet... Les propos d'un collègue manager sont souvent très impactant.

Un e-learning...

Le e-learning prend appui sur les conférences interactives. Ainsi, des fragments de vidéos aident à retracer les principes. Sont associés de brefs compléments d'informations écrits, des exercices prenant appui sur des cas concrets, des QCM.

Et enfin, des rappels

Rappeler de manière régulière l'importance d'adopter les comportements bienveillants est essentiel. Ces rappels peuvent être de nature très variée.

Une newsletter envoyée régulièrement aux managers est un moyen de maintenir présent à l'esprit l'importance accordée au management bienveillant.

Les réunions de CODIR : dans une entité, lors des réunions de CODIR, le sujet des comportements bienveillants est abordé notamment lorsque certains membres, moins prompts que d'autres à s'en imprégner, tendent à déraiser.

De même, une communication extérieure de la part des promoteurs du concept, des interventions, des articles dans la presse et sur les réseaux sociaux...

La bienveillance en entreprise, c'est efficace !

« In vitro »... Un peu à l'image d'une molécule qui aurait prouvé son efficacité « in vitro » à travers différentes études

portant sur chacun des comportements bienveillants, il est tentant de vérifier les résultats de l'utilisation de plusieurs d'entre eux in vivo.

Et « in vivo », cela se mesure et se ressent

Un Groupe ayant promu un management bienveillant dès 2014 a fait réaliser une enquête par BVA en octobre 2017. Les résultats sont très intéressants car ils recoupent ceux qui sont présentés « in vitro ».

Ainsi, il ressort que : « Les collaborateurs du Groupe sont dans l'ensemble motivés par leur travail : un salarié sur deux indique même être très motivé (note entre 8 et 10 attribuée par 51% des salariés) ».

Le sens est bien perçu : « Plus de 8 salariés sur 10 ont le sentiment que leur mission contribue à la réalisation des objectifs du Groupe (81 %) »

La confiance, facilitée par l'autonomie, est elle aussi bien perçue puisque 84 % des salariés pensent qu'on leur fait confiance pour réaliser leur mission.

La culture de la gratitude explique que 65 % des salariés ont le sentiment de bénéficier de retours positifs de la part de leurs interlocuteurs au sein de leur entité. Les encouragements prodigués font que 74 % des collaborateurs se sentent soutenus.

Enfin, le sentiment de justice s'exprime pleinement puisque 75% des salariés ont le sentiment de bénéficier du même niveau de considération que leurs collègues.

Contagion émotionnelle et impact sur la société...

Les comportements bienveillants sont adaptés à l'entreprise. Leur intérêt passe par leur contagiosité en interne comme en externe, contagiosité qui vient du fait qu'ils s'appuient sur des émotions qui sont, elles-mêmes, très contagieuses. On considère que les émotions se transmettent d'une personne à une autre en trente millisecondes.

On est donc en mesure d'attendre un impact positif à l'échelle sociétale des comportements cultivés dans l'entreprise et d'espérer ainsi tendre ainsi vers une plus grande bienveillance à l'échelle de la société.

DOCTEUR PHILIPPE RODET

Docteur en médecine

Ancien médecin urgentiste

¹ Hormone du stress susceptible de renforcer l'agressivité.